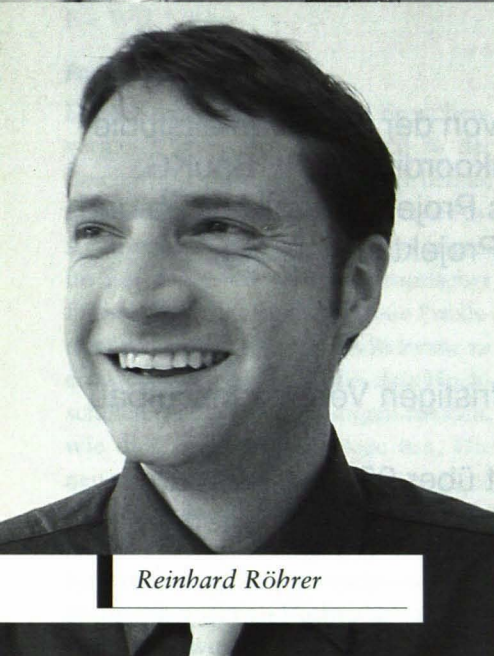


Chris Tipotsch

*Dipl.-Ing., Dr. techn.*

*Geschäftsführender Partner bei team4e.com. Zuletzt innerhalb der Raiffeisen Zentralbank verantwortlich für die Neuausrichtung der ORG/IT Strategie und als Mitglied der eBusiness task-force für den Aufbau des Internet-Brokers zuständig. Zuvor als Consultant bei der HPO-Management Consulting AG in Zug (CH) mit dem Schwerpunkt Re-Engineering, Sanierung und Turnaround Management tätig. Studium der Wirtschaftstelematik an der TU Graz und an der Johns Hopkins University (USA), Dissertation zum Thema Business Modelling.*



Reinhard Röhrer

*Dipl.-Ing.*

*Reinhard Röhrer ist seit der Gründung Mitarbeiter bei team4e.com. Sein Aufgabenbereich umfasst Technologie-Consulting mit den Schwerpunkten Projektleitung, Anforderungsdefinition und -spezifikation, Software-Design und Systemintegration. Sein Spezialgebiet ist Customer Relationship Management. Zuletzt war Herr Röhrer als technischer Projektleiter und Software-Engineer der IVM TC Wien GmbH für die Siemens AG Österreich tätig. Er war dort mit der Durchführung von Software-Projekten im Bereich Customer-Care/Call-Center für Telekom- und IP-Provider betraut. Reinhard Röhrer studierte Telematik an der TU Graz und an der University of Patras (Griechenland). Er war nach seinem Abschluss als Forschungsassistent an der TU Graz in Kooperationsprojekten mit der Automatisierungs-Industrie tätig.*

## Mit Organisationsentwicklung zum IT-Projektmanagement

**E**-Business-Projekte und Softwareentwicklungen erfordern durch die Besonderheiten von Software auch ein spezifisches IT-Projektmanagement. Dies hat zu eigenen Vorgehensmodellen wie dem Wasserfall- und Spiralmodell, bis hin zum V-Modell<sup>1</sup>, dem Extreme Programming oder dem SEM-Modell<sup>2</sup>

geführt. Neben dem Software-Engineering müssen aber weitere Themen wie etwa Prozesse, Methoden und Instrumente des Projektmanagement sowie deren Integration aufgegriffen werden. Bei genauer Analyse dieser Vorgehensmodelle ist jedoch festzustellen, dass sie zum allergrößten Teil Softwareentwick-

lungsprobleme adressieren. Sie beschreiben den „Geschäftsprozess der Softwareerstellung“ und gehen dabei detailliert auf die fachlichen und handwerklichen Aspekte ein. Meist beinhalten diese Vorgehensmodelle auch einen Abschnitt, der sich mit Projektmanagement auseinandersetzt. Bei genauer Betrachtung



zeigt sich, dass Projektmanagement oft nur in rudimentärer Form durch die Beschreibung und manchmal nur durch die Nennung von Planungsaktivitäten aufgezeigt wird. Aspekte wie Vertrags-, Kosten-, Risiko- oder HR-Management werden meist vernachlässigt. Diese Innensicht führt dazu, dass der Blick auf andere Faktoren des Projektmanagement idR zu kurz gerät.

Zahlreiche E-Business- und IT-Projekte haben uns gezeigt, dass es für den Erfolg von Projekten mehr als die Beherrschung der fachlichen Prozesse (Software Engineering, Prozess-Design, Story boarding, etc.) erfordert. Aus diesem Grund haben wir bei team4e.com ein spezifisches E-Business- und IT-Projektmanagement entwickelt. Zu den Kernbestandteilen zählen

- (a) das **Projektmanagement Framework (PMF)**, das neue Formen der Organisation, Kooperation und Führung beinhaltet,
- (b) sowie der **Project-Cube<sup>®</sup>** mit den drei Dimensionen Prozesse und Instrumente des Projektmanagement, PM-Rollen und Gremien als auch PM-Aspekten mit ihren spezifischen Elementen und Aufgaben des Projektmanagement.

Um zu einem adäquaten und nachhaltigen IT-Projektmanagement zu gelangen, bei dem internes Wissen mit externer Orientierung verbunden werden kann, ist es vorerst zweckmäßig, sich über einen geeigneten Organisationsentwicklungsansatz (OE) Gedanken zu machen. Unsere Erfahrung zeigt deutlich, dass die Einführung von IT-Projektmanagement-Verfahren nicht über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg, ohne die Berücksichtigung ihrer Erfahrungen und der konkreten Aufgabenstellung und nicht ohne Bezug zu Strategie, Struktur, Kultur und Markt des Unternehmens erfolgen soll.

### Ansätze zur Organisationsentwicklung

Für die Entwicklung eines unternehmensspezifischen IT-Projektmanagements existieren grundsätzlich drei unterschiedliche Wege. Der erste und zu bevorzugende Weg besteht darin, dass

ein Unternehmen das aus eigener Kraft tut. Dem stehen jedoch meist einige Hindernisse entgegen. Ressourcen im Unternehmen, die dazu in der Lage wären, sind idR mit Aufgaben stark belastet und werden nicht die Zeit finden, IT-Projektmanagement umfassend zu gestalten und zu etablieren. Zudem ist die gleichgewichtige Berücksichtigung von Anforderungen und Sichtweisen nicht sichergestellt. Ein weiterer Grund ist der Mangel an Prozess Erfahrung im Projektmanagement und den fachlichen Prozessen des Software-Engineering.

Der zweite und meist übliche Weg sieht vor, einen externen Berater mit der Entwicklung des IT-Projektmanagements zu beauftragen. Ein Consulting-Unternehmen wird nach bestem Wissen das Aktuellste zum Thema in einer kompetenten Abhandlung liefern. Dies ist für eine Orientierung sicher nützlich. Es muss jedoch davon ausgegangen werden, dass die spezielle Situation im Unternehmen zu geringe Berücksichtigung findet und die Akzeptanz der Betroffenen fraglich ist und deshalb das PM oft nicht in der definierten Form zur Anwendung kommt. Der dritte und nachhaltigste Weg sieht die Einführung von IT-Projektmanagement als Organisationsentwicklungs-Projekt (OE) vor. In das OE-Ergebnis fließen das meist im Unternehmen vorhandene konkrete Detailwissen, z.B. zu Eigenschaften und Zusammenhängen bezüglich interner wie externer Kunden, zu Produkten, Märkten, Mitbewerbern und Techniken, sowie das weniger verbreitete spezifische Fachwissen über Methoden, Techniken und Verfahren – in unserem Fall zum Thema IT-Projektmanagement und dem fachlichen Prozess des Software-Engineering – gleichermaßen ein. Die internen Wissensträger werden von Anbeginn in den Gestaltungsprozess eingebunden und an der Ergebnisverantwortung beteiligt, um höchst mögliche Akzeptanz zu erreichen. Durch die Beteiligung der Leistungsträger stehen auch sie in der Verantwortung, mit den neuen Methoden und Verfahren die notwendige Bodenhaftung zu erreichen. Sie sind als Ansprechpartner in ihren Tätigkeitsbereichen aufgefor-

dert, den informellen Austausch zum OE-Prozess zu fördern. Dieser transparente OE-Ansatz kann jedoch aufwendiger sein als die beiden anderen.

### Externe PM-Orientierungsquellen

Bevor auf die nachfolgenden Gestaltungsaufgaben des Projektmanagement für E-Business und IT eingegangen wird, möchten wir noch einige externe PM-Orientierungsquellen aufzeigen und für die weiteren Überlegungen heranziehen:

(1) **Normen:** Zum Projektmanagement existiert eine ganze Reihe von Normen. Die DIN ISO 10006 Quality Management-Guidelines to quality in project management beschreibt die Anforderungen an neun PM-Prozessen (Strategic, Interdependency management, Scope related, Time related, Cost related, Resource related, Personnel related, Communication related, Risk related, Purchasing related process). Die DIN 69904 beschreibt die Elemente und Strukturen von Projektmanagementsystemen.

(2) **Bewertungs- und Reifegradmodelle:** Zur Bestimmung des PM-Reifegrades einer Organisation existieren analoge Verfahren wie in der Informatik (z.B. Capability Maturity Models = CMM<sup>3</sup>, SPICE oder Bootstrap). Auf Basis des EFQM-Modells<sup>4</sup> wurde von der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) ein Project Excellence Modell entwickelt. Anhand von neun Kriterien wird eine dem EFQM-Ansatz ähnliche Bewertung ermöglicht.

(3) **PM-Vereinigungen und Berufsverbände:** Renommierter Vertreter des Projektmanagements sind das Project Management Institut U.S.A. – PMI<sup>5</sup> mit dem PM-Standardwerk „Guide to the Project Management Body of Knowledge“, die International Project Management Association – IPMA<sup>6</sup>, die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement – GPM<sup>7</sup> sowie das Global Project Management Forum<sup>8</sup>. Hier wird deutlich, dass Projektmanagement konzeptionell weit über die in der Informatik beschriebenen Vorgehensmodelle hinausgehen kann.



(4) **PM-Literatur:** Viele PM-Abhandlungen sind aus einem bestimmten Erfahrungshintergrund heraus erarbeitet. Ein Projektleiter aus der Baubranche wird sich mit den Inhalten des V-Modells für die SW-Entwicklung kaum anfreunden können. Projektmanagement ist als ein vom jeweiligen Fachgebiet unabhängiger Methodenkomplex zu sehen, der bei der konkreten Anwendung unterschiedlich gehandhabt wird. Dies muss bei der Durchsicht der Projektmanagement-Literatur berücksichtigt werden, eine Auswahl der Literatur fällt somit schwer. Sehr zu empfehlen sind: Projektmanagement von Patzak, Systems Engineering von Haberfellner, Projektmanagement von Kessler und Projektmanagement von Burghardt.

### IT-Projektmanagement bei der team4e.com

Der Organisationsentwicklungsprozess bei der team4e.com hin zu einem spezifischen IT-Projektmanagement wurde im Sinne des o.a. dritten Weges durchgeführt. Aus unserer Sicht sind die „weichen“ Ergebnisse des Lernprozesses mit seinen vielen informellen Diskussionen – also bestimmte Einsichten und Haltungen – die erfolgsbestimmenden. Die „harten“ Ergebnisse des Projektmanagement wurden in einem PM-Handbuch, Seminarunterlagen und Checklisten

dokumentiert. Nachfolgend zeigen wir in stark verkürzter Form einen Auszug von Ergebnissen.

Eine wesentliche Aufgabe des Projektmanagements ist es, die fachlich unterschiedlichen und z.T. örtlich verteilten Aufgaben, Abläufe und Ergebnisse der Projektarbeit inhaltlich und zeitlich zu strukturieren und zu koordinieren. Hierzu wurde das modulare und ganzheitliche Projekt Management Framework entwickelt. So werden die unterschiedlichen Prozesse

1. projektbezogene Integrationsprozesse und Programm-Management-Prozesse im Unternehmen (Erfolgsfaktor: die richtigen Projekte auswählen und definieren)
2. Projektdurchführungsmanagement inkl. Projekt-Controlling und -Kommunikation (Erfolgsfaktor: die Projekte richtig planen und führen)
3. Fachprozesse wie etwa Software Engineering oder Prozess-Design, (Erfolgsfaktor: die richtigen Projektressourcen und Verfahren einzusetzen) sowie
4. Supportprozesse wie das Qualitäts-, Konfigurations- und Releasemanagement sowie Training und OE-Prozesse (Erfolgsfaktor: geeignete Rahmenbedingungen)

aufeinander abgestimmt. Weiters beschreibt es den zeitlichen Ver-

lauf und den inhaltlichen Zusammenhang der Arbeits- und Managementergebnisse. Die Koordination erfolgt über regelmäßige Projekt-Jour-fixe-Meetings und spezifische Meilensteinsitzungen. Für den idealtypischen Projektverlauf von E-Business-Projekten sind insgesamt sechs Hauptmeilensteinsitzungen festgelegt. Für jede Sitzung sind die erwarteten Ergebnisse und die zu treffenden Entscheidungen in Form von Vorlagen prototypisch beschrieben.

An den bisherigen Anwendungen der PM-Frameworks können wir erkennen, dass es nicht ausreicht, lediglich bestimmte Methoden des Projektmanagements oder des Software-Engineerings in einer für das Unternehmen nutzbringenden Weise aufzuzeigen. Das gesamte Projektmanagementverfahren muss in die Strukturen und Abläufe des Unternehmens integriert werden. Aus dieser Art von IT-Projektmanagement entstehen „echte“ integrierte Ansätze durch die Berücksichtigung der verschiedenen Prozesse und Betrachtungsweisen. Die positiven Rückmeldungen und Ergebnisse aus der Anwendung des IT-Projektmanagements von team4.com bestätigen den Ansatz. Dennoch arbeiten wir laufend an der Weiterentwicklung und Verbesserung ganz im Sinne einer lernenden Organisation. Das gesamte White Paper<sup>9</sup> finden Sie unter [www.team4e.com](http://www.team4e.com)

- 1 <http://www.iese.fhg.de/VModell/>
- 2 „Standard Entwicklungs-Methode“ von Siemens
- 3 <http://www.sei.cmu.edu/>
- 4 European Foundation for Quality Management <http://www.efqm.org/>
- 5 <http://www.pmi.org/>
- 6 [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)
- 7 <http://gpm-ipma.de/>
- 8 [www.pmforum.org](http://www.pmforum.org)
- 9 <http://www.team4e.com/downloads/paper/>

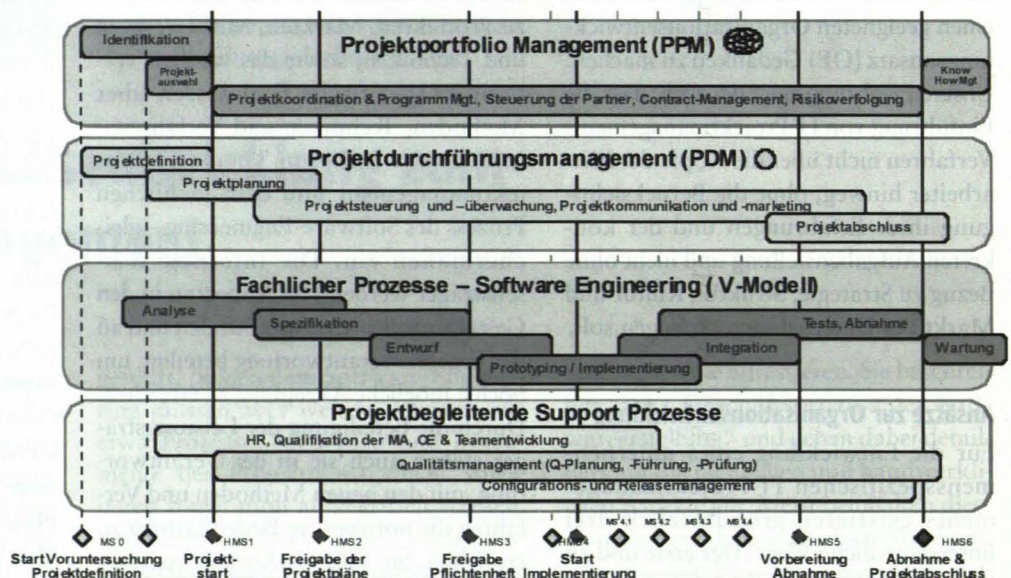


Abb. 1: PM-Framework für IT-Projekte